



**HAL**  
open science

## Université Jean Moulin Lyon 3

### Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Jean Moulin Lyon 3. 2010. hceres-02026309

**HAL Id: hceres-02026309**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026309>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Université Jean Moulin – Lyon 3



novembre 2010



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

# Rapport d'évaluation de l'Université Jean Moulin – Lyon 3



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

novembre 2010



# Sommaire

|  |    |
|--|----|
| Présentation   | 5  |
| La stratégie en matière de recherche   | 7  |
| I – Une stratégie recherche récente qui commence à donner ses premiers résultats                       | 7  |
| II – L'organisation de la recherche  | 7  |
| III – Un pilotage encore insuffisant   | 8  |
| La stratégie en matière de valorisation  | 9  |
| La stratégie en matière de formation   | 11 |
| I – Une stratégie de formation diversifiée et articulée autour de fortes entités                       | 11 |
| 1 ● Licences : parcours à la carte diversifiés mais à préciser   | 11 |
| 2 ● Masters : un foisonnement non maîtrisé   | 12 |
| 3 ● Doctorat : des Écoles en cours de construction   | 12 |
| II – Une professionnalisation affirmée mais ne s'accompagnant pas d'un suivi généralisé des étudiants  | 13 |
| III – Une formation continue en expansion  | 14 |
| IV – Une politique documentaire incertaine à l'échelle du site   | 14 |
| V – Un environnement pédagogique développé   | 14 |
| La stratégie en matière de vie étudiante   | 17 |
| I – Une participation des étudiants aux décisions de la vie de l'établissement qui doit être renforcée | 17 |
| II – Un pilotage central de la vie étudiante nécessitant la définition d'axes prioritaires             | 17 |
| III – Une vie associative riche mais un FSDIE au fonctionnement opaque                                 | 17 |
| IV – Des dispositifs au service des étudiants améliorables   | 18 |
| 1 ● Les dispositifs spécifiques  | 18 |
| 2 ● La vie sportive : la nécessité d'une meilleure coordination avec les autres établissements         | 18 |
| 3 ● Une politique culturelle de qualité, participant au rayonnement de l'université                    | 18 |
| 4 ● De bonnes relations avec le CROUS mais une attention particulière à porter au logement             | 19 |
| La stratégie en matière de relations internationales   | 21 |
| I – Le pilotage des relations internationales  | 21 |
| II – Les actions menées en matière de recherche  | 21 |
| III – Les actions menées en faveur de la mobilité étudiante  | 22 |

|   |    |
|---|----|
| IV – Les actions menées en matière de formation   | 22 |
| V – L'engagement en faveur de la langue et de la culture françaises                           | 23 |
| La stratégie en matière de relations extérieures  | 25 |
| I – Les collectivités locales : des rapports de qualité                                       | 25 |
| II – Les relations avec les EPST, EPIC et les autres établissements                           | 25 |
| III – L'ouverture sur le monde socio-économique   | 25 |
| IV – Un engagement sociétal important   | 26 |
| La gouvernance  | 27 |
| I – L'organisation et le pilotage de l'établissement  | 27 |
| II – Le pilotage et le développement des technologies de l'information et de la communication | 27 |
| III – La politique de gestion des ressources humaines   | 28 |
| IV – La gestion financière et comptable   | 29 |
| V – La gestion du patrimoine immobilier   | 29 |
| VI – L'hygiène et la sécurité   | 30 |
| VII – La capacité à l'auto-évaluation   | 30 |
| VIII – La communication   | 30 |
| Conclusion et recommandations   | 31 |
| I – Les points forts  | 32 |
| II – Les points faibles   | 32 |
| III – Les recommandations   | 32 |
| Liste des sigles  | 33 |
| Observations du président   | 35 |
| Organisation de l'évaluation  | 39 |

# Présentation



L'université Jean Moulin Lyon 3 est une université de Sciences Humaines et Sociales (SHS), créée au milieu des années 70 d'une partition de l'université de Lyon sur des bases plus politiques que scientifiques et pédagogiques, et spécialisée dans les domaines du droit, de la gestion et des lettres. Son offre de formation et sa recherche se déploient donc quasi exclusivement dans le secteur des SHS où elle inscrit 23 000 étudiants répartis en six composantes : quatre facultés (droit, langues, lettres et civilisations, philosophie), un IAE (Institut d'Administration des Entreprises) et un IUT avec trois départements : Carrières juridiques, Gestion Administrative et Commerciale, Information-Communication. Elle dispose d'un site délocalisé à Bourg-en-Bresse, à environ 70 km de Lyon, qui inscrit environ 3% des effectifs étudiants de l'université.

Les étudiantes représentent 63% de la population étudiante globale, dans laquelle on trouve par ailleurs 19% d'étudiants étrangers et 23% de boursiers sur critères sociaux.

La recherche est organisée dans 17 unités labellisées couvrant les champs de compétences de l'université. Les formations doctorales sont organisées dans six écoles doctorales partagées avec les autres universités de Lyon et Saint-Etienne. Il y a environ 80 soutenances de thèses chaque année pour un effectif de 729 doctorants.

L'université dispose d'un potentiel de 650 enseignants-chercheurs et enseignants et de 590 personnels techniques et administratifs. Elle emploie 2 000 contractuels et vacataires.

L'université a accédé aux Responsabilités et Compétences Elargies (RCE) en 2010. Son budget consolidé est de 98,9 M€ dont 72,4 de masse salariale.

L'université est membre fondateur du PRES "Université de Lyon", établissement public de coopération scientifique (EPCS), créé par décret le 21 mars 2007, qui comprend huit établissements fondateurs, les quatre universités Lyon 1, 2 et 3 et Saint-Etienne, l'ENS-Lyon, l'Ecole Centrale de Lyon, l'INSA et l'Ecole des Mines de Saint-Etienne, et onze établissements associés (écoles et instituts), soit un ensemble qui représente 130 000 étudiants et 400 unités de recherches.

C'est très explicitement dans ce cadre de coopération que l'actuelle équipe de direction, élue en juillet 2007, affirme son "ambition de faire de l'université Jean Moulin Lyon 3 un des pôles de référence nationale et internationale dans le domaine des sciences de l'homme et de la société".

---

<sup>1</sup> Loi Liberté et Responsabilités des Universités n° 2007-1199 du 10 août 2007.





# La stratégie en matière de recherche



L'université compte actuellement 17 unités de recherche dont 2 UMR CNRS, correspondant à 40 équipes de recherches (centres), en grande partie co-accréditées avec d'autres partenaires du site Lyon-Saint Etienne. Le projet d'établissement prévoit, à partir de 2011, 20 unités dont 4 UMR CNRS.

## I – Une stratégie recherche récente qui commence à donner ses premiers résultats

Depuis 2007, l'université a adopté une nouvelle organisation qui s'est traduite par un recentrage du pilotage de la politique de recherche au niveau du Conseil scientifique et de son vice-président. La structuration de la recherche par le Conseil scientifique s'est faite autour de cinq axes marqués par l'interdisciplinarité et formant l'ossature du plan stratégique de recherche :

- Valeurs universelles et approches transculturelles (surtout vers Asie, Europe et Méditerranée) ;
- Santé et Vieillessement ;
- Migrations et citoyenneté ;
- Écologie et Développement durable ;
- Gouvernance, régulation et représentation des systèmes complexes (mondialisation).

Ces axes prioritaires répondent à des préoccupations stratégiques de l'environnement local, régional, national et international, et offrent à l'université une lisibilité en la matière qui lui a probablement fait défaut dans le passé. Reste que la direction doit aussi se donner pour objectif de convaincre les unités de recherche et leurs responsables du bien fondé de cette politique, notamment vis-à-vis de la crainte parfois exprimée d'une uniformisation des recherches sous la houlette du PRES.

L'évaluation des unités de recherche est la suivante : sur les 20 unités, 4 sont évaluées A+, 6 A, 8 B et 2 C.

La proportion d'EC producteurs varie entre 100% (UMR 5189, Centre de Littérature Jean Prévost et Centre Lyonnais d'Histoire du Droit) et 19% (Centre de recherches Magellan). Mais la proportion de producteurs est en forte hausse. En moyenne en 2006, elle était de 54%. En 2010, sur 20 unités, plus de la moitié présente des taux supérieurs à 80%.

## II – L'organisation de la recherche

Le fonctionnement des écoles doctorales (ED) et de la recherche est déjà largement mutualisé à l'échelle du PRES.

On note par ailleurs des relations privilégiées avec les collectivités territoriales (Région, Département, Grand Lyon et Ville de Lyon). Le volontarisme de la Région Rhône-Alpes a contribué à créer un environnement particulièrement favorable au développement de la recherche lyonnaise. Ainsi, la politique de recherche du Conseil régional mais aussi du Conseil général a permis de pérenniser d'importants volants de crédits, destinés à financer non seulement les colloques mais également les bourses de recherche dans le cadre de clusters. L'effort financier du Conseil régional est considérable. Il est important que d'autres sources de financement soient recherchées, que ce soit en provenance de l'UE (7<sup>ème</sup> PCRD), de l'Etat (ANR notamment) ou encore du côté des entreprises.

Lyon 3 a doté son service central de la recherche d'un IGE et d'un IGR afin d'apporter un appui aux unités de recherche et les aider ainsi à répondre aux appels à propositions du 7<sup>ème</sup> PCRD de l'UE et aux appels d'offres ANR ainsi que pour assister les doctorants dans leur recherche de financement.

### III – Un pilotage encore insuffisant

Les outils de pilotage sont désormais mis au service de la politique scientifique de l'établissement. L'université commence à utiliser des indicateurs globaux pour évaluer la part de l'établissement dans l'ensemble de la production scientifique française et internationale, et la participation des EC et chercheurs dans les unités de recherche.

S'il n'existe aucune base de données des activités de recherche, depuis 2008 un portail spécifique à l'université Jean Moulin est ouvert sur la plateforme HAL-SHS, pour l'archivage électronique des productions scientifiques des enseignants-chercheurs de l'établissement, traduisant une réelle volonté de visibilité de la recherche via le numérique et les sites Web.

Tous les profils de postes sont libellés non seulement au regard de l'enseignement mais également des priorités en matière de recherche. Cependant, on n'identifie pas réellement une politique de recrutement international, le recrutement des EC étrangers restant marginal.

D'autre part, la procédure d'attribution du BQR, qui se monte à 116 329 € par an depuis 2007, a été améliorée afin d'être plus incitative en faveur des cinq priorités scientifiques. Toutefois, les crédits du BQR restent sous utilisés même si le taux de réalisation évolue dans le bon sens (2007 =59%, 2008 =61%, 2009 =71%).

Il reste que la diversité des structures impliquées aboutit à ce que le service administratif de la recherche ne dispose pas d'une connaissance exhaustive des moyens humains et financiers dont disposent les unités de recherche, à tel point que celles-ci peuvent monter des projets sans passer par le service administratif de la recherche de l'université Lyon 3.

Par ailleurs, l'organigramme de direction montre une organisation peu lisible : le VP du Conseil scientifique est chargé des partenariats publics privés et c'est le VP du Conseil d'administration qui est chargé de la recherche.

En résumé, Lyon 3 est une université encore insuffisamment organisée en termes de recherche. Elle se maintient sur une position attentiste qui risque de la placer dans un certain isolement, au détriment d'une synergie collective, facteur de progrès.

# La stratégie en matière de valorisation



Dès 2003, l'université a créé une filiale de valorisation baptisée LV3 (Lyon Valorisation 3), l'une des premières en France.

Créée dans un but de commodité de gestion afin de porter l'activité de conseil, elle n'a pas vraiment été mise au cœur de la stratégie de l'université et n'a pas rencontré la confiance de l'ensemble des enseignants-chercheurs.

De plus, le niveau d'activité en recherche appliquée de l'université de Lyon 3 est resté faible et n'a pas permis d'alimenter la filiale en activités récurrentes sur ce qui devait être son cœur de métier. De ce fait, une grande partie de son activité s'est longtemps concentrée sur la formation continue avec des contrats d'envergure avec quelques grandes institutions, notamment Renault Trucks, FAFIEC, et des PME.

Désormais, cette filiale est clairement inscrite dans le plan stratégique de l'université, un nouveau management a été mis en place et elle se recentre clairement sur son métier : l'appui à la recherche appliquée en SHS. Le PRES ayant lancé la mise en place d'une plateforme de valorisation, Lyon 3 souhaite proposer sa filiale pour la gestion des contrats SHS au niveau du PRES. A noter que cette nouvelle stratégie nécessite une restructuration financière avec une possibilité d'avance de trésorerie au niveau de la filiale. L'autorisation d'ouvrir un compte courant d'associé avec l'université a été demandée à Bercy le 20 décembre 2009, sans réponse à ce jour.

La formation continue, quant à elle, ne sera plus gérée par cette filiale mais par les composantes, y compris dans le cadre de programmes de recherche "managés" par la filiale, et ce, afin d'éviter toute concurrence interne.

Dans le domaine de la politique éditoriale, le Service d'Éditions regroupe un service audiovisuel et multimédia avec 16 personnes sur deux sites (labos de langues, assistance à l'enseignement, production vidéo, e-learning) et un service d'éditions (reprographie des cours, publicité, marketing direct et publication des ouvrages de recherche) avec 9 personnes. Celui-ci publie 15 à 20 ouvrages par an et 60 thèses (prestation payante). Le Service d'Éditions assure la publication de quelques ouvrages collectifs en collection, mais n'en assure pas la diffusion. Les actes de colloques et livres passent par des conseils éditoriaux et scientifiques propres à chaque unité de recherche. Il manque un système d'évaluation par les pairs (*peer review*) avec des comités comprenant des partenaires étrangers, dispositif qui pourrait trouver place dans le cadre du PRES où quelques acteurs importants ont des missions d'édition : PUSE à Saint Etienne, PUL à Lyon 2 et à l'ENS. Il existe des projets de collections communes en philosophie, archéologie ou langues, et ces mutualisations devraient permettre la concrétisation du projet du PRES de créer une structure de réalisation et de diffusion éditoriales.

En conclusion, bien que Lyon 3 ait été en avance en son temps par la création d'une filiale de valorisation, faute de l'avoir intégrée à sa stratégie, faute d'avoir su créer la confiance des enseignants-chercheurs envers cette filiale et donc envers la valorisation de la recherche, celle-ci ne constitue pas un point fort de l'université. Dans le même temps, la réussite de la formation continue a quelque peu occulté cette faiblesse.

Aujourd'hui, l'université reprend ce sujet à bras le corps. Reste que l'amplification des projets de recherche appliquée en SHS est la condition nécessaire du développement de la valorisation, d'où l'importance de créer une dynamique, par exemple en travaillant sur les appels d'offres des collectivités locales sur des projets concernant les besoins de la société civile.



# La stratégie en matière de formation

L'université Jean Moulin Lyon 3 compte 23 070 étudiants à la rentrée 2009, ainsi répartis :

- 8 356 étudiants en Faculté de Droit ;
- 3 260 étudiants en Faculté des Langues ;
- 2 396 étudiants en Faculté des Lettres et Civilisations ;
- 599 étudiants Faculté de Philosophie ;
- 6 062 étudiants à l'Institut d'Administration des Entreprises ;
- 1 029 étudiants à l'Institut Universitaire de Technologie.

Ce nombre est resté relativement stable au cours des dernières années, mais la direction de l'université fait état d'un accroissement de 1 000 étudiants pour la dernière année universitaire, accroissement qui semble conjoncturel et peut être lié au mouvement de protestation des étudiants qu'a connu l'université Lyon 2 en 2008-2009.

## I – Une stratégie de formation diversifiée et articulée autour de fortes entités

L'université est autonome depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010 mais l'effort de centralisation de la gouvernance ne semble pas avoir abouti encore à une politique d'établissement affirmée en matière de formation. Elle paraît d'autant plus nécessaire que l'offre de formation actuelle se caractérise par :

- une grande diversification, conçue autour de nombreux domaines : droit, lettres-civilisations, philosophie, gestion, langues ;
- la présence d'entités à forte identité : la Faculté de Droit, l'IAE et l'IUT inscrivent 70% des étudiants ;
- la prolifération des programmes de formation, notamment en master, sans prise en compte de leur attractivité en termes d'effectif étudiant ;
- la proposition d'un grand nombre de diplômes : 15 mentions de licence (L), 24 licences professionnelles (LP), 23 mentions de masters (M), 3 diplômes universitaires de technologie, 45 "spécialités" de doctorat, 50 diplômes d'université.

La carte des formations reste établie par les diverses composantes, Facultés et Instituts sous réserve des habilitations ministérielles, sans qu'apparaisse nettement une régulation de l'offre de formation au niveau de l'université. Il s'ensuit une interdisciplinarité trop peu développée et une faible mutualisation des enseignements tant en interne qu'en externe avec les autres établissements du PRES.

### 1 • Licences : parcours à la carte diversifiés mais à préciser

Lyon 3 propose dans sa nouvelle offre de formation 11 mentions de licences évaluées A pour 6 d'entre elles et B pour les 5 autres. Les parcours à la carte (majeures/mineures) qui visent à développer l'interdisciplinarité (exemples : en droit : une unité de science politique, en LEA : une unité de commerce international, en philosophie : une unité de droit) sont à encourager. Néanmoins, ils ne sont pas toujours bien maîtrisés par les étudiants et il est difficile d'en apprécier l'efficacité. L'établissement devrait en faire une évaluation quantitative et qualitative. Compte tenu de l'étendue des formations à Lyon 3, de vraies bi-licences pourraient être organisées.

On relève une certaine augmentation de la part des diplômes cohabilités au niveau L (exemples : économie quantitative avec Lyon 2 et avec l'École Centrale de Lyon en L3). Mais la mutualisation au niveau des premières années avec d'autres entités lyonnaises paraît difficile, compte tenu des effectifs qui connaissent d'ailleurs une progression à Lyon 3.

La professionnalisation est développée en Droit par les licences professionnelles (droit et gestion de l'immobilier, métiers du notariat) de même qu'à l'IAE. L'université est encouragée à mettre en place des licences professionnelles en Langues et Lettres, même si le sous-encadrement dont souffrent ces disciplines constitue objectivement un frein à leur développement.

## 2 • Masters : un foisonnement non maîtrisé

Avec antérieurement quinze mentions en droit et gestion et huit en sciences sociales et humanités, leur prolifération n'était pas maîtrisée, certaines formations en M2 notamment n'avaient que très peu d'étudiants. Des doublons existent probablement encore sous des appellations différentes. La mutualisation en interne de certaines formations permettrait de réduire le nombre des heures complémentaires. Elle devrait s'étendre aussi en externe dans le cadre du PRES : des mentions très proches se retrouvant dans plusieurs universités de Lyon, notamment Lyon 2, ce qui brouille la visibilité de l'offre master sur le site lyonnais. La nouvelle offre de formation présentée contient quasiment le même nombre de mentions, à savoir 15 en DEG (dont 1 évaluée A+, 7 A, 6 B et 1 C) et 7 en SHS (dont 3 évaluées A et 4 B).

*En droit*, l'adéquation formation/besoins est satisfaisante, avec un bon équilibre entre filière professionnelle et filière recherche. Des mutualisations pourraient être recherchées pour cette dernière avec d'autres établissements lyonnais sous réserve d'effectifs étudiants suffisants.

*En gestion*, l'offre de formation présentée par l'IAE se veut large mais semble fragmentée. Ses masters sont essentiellement professionnels et une préparation aux diplômes d'expertise comptable est également proposée. L'offre de formation devrait être simplifiée pour devenir plus lisible. On constate en effet une multiplicité de mentions et spécialités aux libellés proches. Certaines mentions trop complexes mériteraient d'être clarifiées (exemple : management intégré de la production, consultant en management). Des parcours transversaux pourraient être développés avec la Faculté de Philosophie et celles des Lettres permettant aux gestionnaires de bénéficier de formation en psychologie ou d'une manière générale en humanités. Les représentants des milieux économiques et sociaux du Conseil d'administration de l'institut soulignent l'intérêt, pour les gestionnaires, de profiter de cette palette de formations particulièrement riche à Lyon 3. Des réflexions analogues pourraient être menées pour les juristes.

Les formations de l'IAE bénéficient d'une bonne notoriété et d'une reconnaissance par les milieux professionnels même si, au plan international, l'IAE n'est pas certifié comme École Universitaire de Management.

Cependant, si le niveau de production scientifique des équipes de recherche de Lyon 3 en sciences de gestion n'est pas amélioré, à terme, des conséquences négatives sur la qualité des formations sont à craindre.

*En sciences sociales, humanités et langues*, la palette est très large avec onze spécialités recherche, douze spécialités professionnelles et quinze spécialités indifférenciées. On constate une volonté d'offrir aux étudiants des cursus diversifiés, autres que les préparations traditionnelles (de qualité) aux concours de l'enseignement. Des masters professionnels se développent (exemples : aménagement et développement durable, archéologie et patrimoine, métiers des archives). Mais l'ouverture vers des métiers émergents reste encore trop timide et la faible attractivité de certaines spécialités conduit à des effectifs squelettiques. On constate un défaut de réflexion sur le renouvellement des formations : en langues, par exemple, un diplôme de traducteur spécialisé pourrait être créé. Des cohabilitations existent en lettres modernes et langues avec Lyon 2. On souligne particulièrement en philosophie le master de Muséologie cohabilité avec l'ENS ainsi que le master Culture et Santé cohabilité avec Lyon 1.

Un pilotage semble nécessaire, sous l'égide du CEVU, pour rationaliser l'offre de master. Celle-ci devrait être maîtrisée pour retenir les formations justifiées à la fois par un intérêt scientifique ainsi que par les débouchés des diplômes, conduisant ainsi à une réduction des spécialités, voire des mentions. Des conseils d'orientation et de perfectionnement associant aux universitaires des professionnels devraient être systématisés dans les M à finalité professionnelle. Et surtout, les cohabilitations au sein du PRES doivent être fortement développées.

## 3 • Doctorat : des Écoles en cours de construction

Les ED du PRES ont su récemment se regrouper et mutualiser leurs moyens. Lyon 3 est partie prenante de six ED mutualisées. Elle est le support des trois ED de droit, de philosophie et de sciences économiques-gestion, trois autres reposent sur Lyon 2 : Lettres, langues, linguistique, arts, et sciences sociales ainsi que Sciences de l'Éducation, information, communication, psychologie. "Construites dans le scepticisme en 2007 et 2008", les ED mutualisées offrent aujourd'hui une assez bonne visibilité. Elles sont l'occasion de développer une synergie avec les grands établissements que sont l'ENS-Lyon, l'IEP, l'INSA et l'ENSIBB ainsi que les autres universités du PRES. Le site internet des ED de l'université Lyon 3 est hébergé par le PRES qui anime l'ensemble au moyen d'un collège doctoral.

Les trois ED dont Lyon 3 est établissement porteur ont eu la volonté de se regrouper autour d'une discipline principale, ont construit une charte des thèses et réuni des équipes solides. Les ED de droit et de philosophie sont invitées à renforcer leurs dispositifs de formation, d'ouverture et de contact avec le monde socio-économique à l'instar des pratiques mises en place par l'ED Sciences éco-gestion.

Enfin, comme cela a déjà été noté, bien que le développement à l'international soit affirmé comme prioritaire avec, en particulier, l'objectif d'un renforcement des thèses en cotutelle, la mobilité des doctorants reste faible.

Parmi les 6 ED, 4 ont été évaluées A et 2 B (492 droit et 483 Histoire-géographie-aménagement-urbanisme-science politique-sociologie-anthropologie). A ces deux dernières, il est notamment reproché des taux de soutenance trop faibles, des durées de thèse trop longues et une organisation trop éclatée.

Les taux de soutenance varient du simple au double entre d'une part l'ED Sciences économiques et gestion (15,56%) et l'ED EPIC (8,28%). Pour obtenir ce taux, l'ED Sciences éco-gestion a réduit le stock de thèses sous direction avec une procédure de sélection ce qui permet d'améliorer la qualité du travail. Une norme en nombre de thèses par encadrant a été fixée (10) ainsi qu'une durée plafond. Cette recherche de la qualité pourrait servir de modèle aux autres ED. On remarque la difficulté de plusieurs ED à réduire la charge d'encadrement de certains collègues qui totalisent jusqu'à 37 thèses dirigées en même temps. Toutefois, ces pratiques résiduelles sont en diminution et pourraient disparaître progressivement.

Les thèses financées ne sont pas en quantité suffisante ce qui contribue à expliquer le taux de soutenance insuffisant. Pour l'ED la plus performante (n°486), le taux de financement est de 24,90% (37 allocations et 27 contrats CIFRE), pour l'ED Droit, le taux tombe à 10,32% (35 allocations et 16 contrats CIFRE), pour l'ED EPIC, le taux est de 8% seulement. Les autres ED ont fourni des taux de 20 ou 30% de thèses financées. Sur ce point, on ne peut qu'encourager les ED à mettre en place une aide à la recherche de financements adaptés aux disciplines de la recherche, dans le cadre de conventions (CIFRE, Conseil régional, etc.) qui préservent les intérêts des doctorants.

Disparité des taux de soutenance : du simple au double

| Rang  | N°  | ED<br>Nom                | Total thèses |           | Taux  |
|-------|-----|--------------------------|--------------|-----------|-------|
|       |     |                          | inscrites    | soutenues | %     |
| 1     | 486 | Sciences éco-Gestion     | 257          | 40        | 15,56 |
| 2     | 487 | Philosophie              | 165          | 20        | 12,12 |
| 3     | 484 | Lettres/Langues/Arts     | 450          | 50        | 11,11 |
| 4     | 483 | Histoire/Géo/Aménagement | 500          | 55        | 11,00 |
| 5     | 492 | Droit                    | 494          | 43        | 8,70  |
| 6     | 485 | EPIC                     | 350          | 29        | 8,28  |
| Total |     |                          | 2216         | 237       | 10,69 |

## II – Une professionnalisation affirmée mais ne s'accompagnant pas d'un suivi généralisé des étudiants

L'offre de formation professionnelle est importante à l'université de Lyon 3 mais inégalement répartie. Elle s'appuie sur l'IAE, un IUT, la préparation aux concours d'enseignement, les filières professionnelles en droit et les nouvelles filières professionnelles en sciences humaines. De nombreux diplômes d'université spécialisés complètent les diplômes professionnalisés d'État.

Se sentant bien intégré à Lyon 3, l'Institut Universitaire de Technologie (IUT) propose des LP dans trois domaines : carrières juridiques, gestion administrative et commerciale, et information-communication, ainsi que des diplômes d'université spécialisés (Gestion de l'éclairage à Lyon, métiers liés à la gastronomie).

L'analyse systématique de l'insertion professionnelle des diplômés semble insuffisante. Le SCUIO-IP (service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle) fait cependant de notables efforts pour étudier l'insertion professionnelle des masters professionnels mais il manque un observatoire sur le devenir des étudiants.

### III – Une formation continue en expansion

Lyon 3 est la 13<sup>ème</sup> université française en chiffre d'affaires de formation continue (3,85 M€ dont 1,7 M€ pour le seul IAE) et la 2<sup>ème</sup> sur le site après Lyon 1, avec une montée en puissance ces dernières années.

Le Service commun de formation continue a été mis en place en conservant des services de formation continue dans les composantes majeures comme la Faculté de droit, l'IAE, l'IUT, ainsi qu'à l'IFROSS (Institut de formation et de recherche sur les organisations sanitaires et sociales). Le service commun aide les composantes plus petites et gère entre autres la VAE et la préparation au DAEU (Diplôme d'Accès aux Etudes Universitaires) sur Lyon et Bourg-en-Bresse).

Cette action s'accompagne de projets technologiques qui doivent apporter notoriété et rayonnement et participer à la diffusion des savoirs :

- faculté virtuelle de droit ;
- projet de Licence professionnelle "Notariat" à distance avec l'Institut régional des métiers du notariat ;
- formation à distances de militaires en opérations extérieures.

L'université développe, en partenariat avec les collectivités, sur ce très important lieu de mémoire qu'est le site de Montluc, un projet d'implantation qui regroupera toute la formation continue de Lyon 3. La réussite de ce projet devrait apporter rayonnement et forte valeur ajoutée pour ce secteur.

Incontestablement, la formation continue constitue un point fort pour cette université de SHS.

### IV – Une politique documentaire incertaine à l'échelle du site

Lyon 3 est dotée d'un service commun de documentation (SCD) et a été co-contractante, avec Lyon 2 et l'ENS, de la bibliothèque interuniversitaire lettres et sciences humaines (BIU LSH) accessible aux étudiants à partir du L3 et implantée sur le campus de Gerland. La convention liant les établissements prévoyait notamment une carte documentaire. Sa dénonciation en juillet 2009 par les deux universités lyonnaises met en évidence la nécessité de réviser le fonctionnement de la BIU sans remettre en cause l'existence d'une bibliothèque de recherche de grande qualité absolument nécessaire sur le site lyonnais. Il est souhaitable que ces difficultés soient rapidement surmontées dans l'objectif d'une rationalisation des ressources poursuivie par le PRES.

Le SCD comprend trois bibliothèques de proximité et une trentaine de bibliothèques associées (instituts et centres de recherche) dont les fonds sont, pour la plupart, inventoriés dans le catalogue du SCD.

Le SCD réalise 71,3% des dépenses documentaires de l'université. Il est dirigé, depuis 1977, par le même conservateur, ce qui a permis d'assurer une continuité et un vrai travail de fond. Le catalogue a été créé progressivement depuis les années 1990. Il couvre 390 000 documents accessibles à distance. Sur un budget annuel de 1,2 M€, les achats représentent 60% du total.

L'accès aux ressources en ligne a été renforcé dans le domaine juridique, mais reste limité en lettres et sciences humaines. La grille horaire a connu des extensions dans le cadre du plan licence : nocturnes jusqu'à 21 h 00, ouverture pendant les congés de printemps.

Le SCD est bien géré mais risque de connaître des difficultés du fait de l'insuffisance des locaux, notamment en droit. Globalement, le SCD reste un atout pour l'université.

### V – Un environnement pédagogique développé

Une charte des examens a été approuvée au CA du 8 juillet 2008 pour l'ensemble de l'université.

Un questionnaire d'évaluation des formations et des conditions de travail a été mis en place. Il semble que la partie évaluation des enseignements, elle-même, rencontre des réticences qui ont conduit à dissocier celle-ci, pour la traiter séparément. La démarche s'en trouve affaiblie.

Le PUP (pôle universitaire de proximité) a été créé il y a quatre ans, en partenariat avec la Préfecture et le Rectorat, en direction des lycéens et étudiants de licence en difficulté, afin de favoriser leur réussite scolaire ou universitaire et leur insertion professionnelle. Lyon 3 propose ainsi un catalogue de modules de formation non disciplinaires de trois heures visant l'acquisition d'éléments de méthode : gestion du temps, apprentissage de la



synthèse, prise de parole en public, bases de culture générale. En 2009-2010, il a concerné 1 038 jeunes dans 180 modules dont 1/3 destinés aux étudiants. Les résultats sont positifs puisque le taux de réussite de ces étudiants est de 55% pour la licence, et de 93% pour la troisième année, taux qui sont supérieurs à ceux enregistrés pour l'ensemble des étudiants, et alors même qu'il s'agit d'étudiants réputés "en difficulté".

Le Plan de réussite en licence comporte notamment un dispositif de tutorat d'encadrement pédagogique, diversement utilisé par les étudiants avec, par exemple, un entretien obligatoire avec un enseignant pour ceux qui n'ont pas validé les crédits nécessaires à leur passage dans l'année supérieure.

Ce constat globalement positif doit toutefois être pondéré, les dispositifs gagneraient à être coordonnés et le repérage des étudiants devant en bénéficier amélioré.

Dans le domaine de l'environnement numérique de travail (ENT), un sérieux effort a été mené autour de la création du SeTIC, service général chargé de mettre en œuvre les nouvelles technologies. En ce qui concerne la formation des étudiants, un stage de prérentrée à la première année de licence d'une durée de 12 heures est obligatoire en septembre (il a concerné en 2009-2010 près de 3 600 bacheliers à l'aide de près de 50 formateurs). Une première session de certification C2I - niveau 1 a été organisée en juin 2009 et sera suivie d'un autre examen en 2010. Une large palette d'outils numériques est fournie aux étudiants ainsi que des documents pour les utiliser. Sur l'intranet étudiant, des plates-formes pédagogiques fournissent plans de cours et bibliographies. Les professeurs s'investissent progressivement dans ce travail d'enseignement à distance particulièrement apprécié par les étudiants salariés.

Enfin, une Maison des langues offre la possibilité de travailler une trentaine de langues et de préparer le TOEFL ou le TOEIC.

En conclusion, on constate une grande diversité dans l'offre de formation conduisant à de l'hétérogénéité dans l'évaluation des mentions par l'AERES.

La carte des formations devrait faire l'objet d'une politique d'établissement plus recentrée et plus lisible. Organisée au niveau central, sous l'égide du CEVU, elle éviterait des initiatives dans les composantes conduisant à des présentations complexes et à des redondances. C'est en master que les opérations de simplification et de mutualisation interne et surtout externe doivent se développer en s'appuyant sur une estimation claire des coûts des formations et en recherchant une meilleure lisibilité au niveau du site lyonnais. Mais il n'est pas facile pour l'université de s'extraire des logiques de ses différentes composantes et d'afficher des stratégies partagées par l'ensemble des enseignants.

A l'échelon du PRES, l'offre de formation a fait l'objet d'un travail conséquent de mise en cohérence au niveau M. La recherche de la mutualisation externe va se développer à partir de la réflexion en collegium dans les domaines du Droit, de la Gestion, des Sciences sociales, en Histoire et Géographie avec les universités de Lyon 1, 2 et Saint-Etienne.



# La stratégie en matière de vie étudiante

L'université Lyon 3 dispose d'une vie associative riche, avec des événements phares ayant un rayonnement sur tout le site lyonnais. Cette richesse constitue un élément d'attractivité important pour cette université. Par ailleurs, la démocratie étudiante est en réelle progression. Il apparaît toutefois nécessaire de procéder à quelques améliorations allant dans le sens d'une plus grande transparence.

## I - Une participation des étudiants aux décisions de la vie de l'établissement qui doit être renforcée

L'université s'est dotée de deux VP étudiants pour garantir la représentativité des listes majoritaires chez les étudiants. Il y a donc un VP statutaire issu du CEVU, et un VP issu du CA, selon un mode de désignation garantissant le pluralisme. Ils participent au bureau présidentiel qui se réunit toutes les deux semaines.

Cependant, il importe que l'équipe présidentielle définisse mieux les missions qui leur sont attribuées, notamment en matière de FSDIE. Par ailleurs, les VP étudiants gagneraient en efficacité et en reconnaissance s'ils étaient pourvus des moyens matériels suffisants pour assurer efficacement leur rôle (local, ligne téléphonique et matériel bureautique).

L'université a pris en compte la nécessité d'aider les étudiants au moment des élections. Ainsi les listes peuvent-elles diffuser, par l'intermédiaire de l'ENT, leurs professions de foi avant les élections. Elle a également mis en place une campagne d'affichage annonçant les échéances électorales ainsi qu'une série de clips visibles au sein de l'université durant les périodes électorales. Les listes bénéficient de financement au prorata du nombre d'élus qu'elles obtiennent dans les conseils centraux. Cependant, le taux de participation reste dans la moyenne nationale, c'est-à-dire faible, et, finalement, la promotion de la citoyenneté étudiante ne paraît pas être l'affaire de la communauté universitaire dans son ensemble.

Les étudiants élus siègent pour la plupart dans les conseils de manière assidue. Leur parole est écoutée mais pas toujours entendue. Ceux-ci réclament, par exemple, depuis longtemps la mise en place d'une formation des élus et souhaitent disposer de locaux et de moyens matériels propres pour exercer leur mandat.

## II – Un pilotage central de la vie étudiante nécessitant la définition d'axes prioritaires

Alors que l'université possède une vie associative riche et des élus étudiants actifs dans les conseils, il n'existe pas de système qui pourrait s'apparenter à une reconnaissance de l'engagement des étudiants, que ceux-ci soient élus dans les différents conseils ou cadres associatifs. Il paraît souhaitable qu'un tel dispositif soit mis rapidement à l'étude afin de reconnaître cet engagement étudiant qui contribue incontestablement à la vie de l'université.

Enfin, de nombreuses initiatives étudiantes sont structurées par des projets d'envergure tels que le bal de droit ou le concours de plaidoirie. Or, l'université n'a pas mis en place un système de coordination des actions étudiantes. Un comité de pilotage de la vie étudiante semble aujourd'hui indispensable si l'université veut s'emparer de la question de la vie étudiante pour renforcer son attractivité, et faire en sorte que celle-ci se développe de manière plus diversifiée.

## III – Une vie associative riche mais un FSDIE au fonctionnement opaque

La vie associative est bien présente à Lyon 3 avec un nombre conséquent d'associations de filières ou généralistes. On peut noter quelques associations motrices comme l'association de droit qui est très implantée dans l'établissement. L'université ne semble pas pour autant avoir une politique volontariste vis-à-vis de la vie associative. Par manque de place, les locaux sont donnés au compte-gouttes et il n'existe pas de lieu de mutualisation pour les associations étudiantes comme une maison de l'étudiant qui permettrait de rassembler à la fois les associations et les services offerts aux étudiants. La création d'un tel lieu ne semble pas être à l'ordre du jour.

Le FSDIE, levier essentiel des politiques d'incitation et de soutien aux activités associatives, semble être utilisé de manière non conventionnelle. En effet, les sommes que perçoit le FSDIE et qui viennent des droits d'inscriptions des étudiants ne sont pas utilisées en totalité, par manque de projets ou de dotations sur les projets présentés. De plus, la commission qui se réunit pour analyser les dossiers de subventions semble avoir un fonctionnement insuffisamment défini, les étudiants s'estiment souvent tenus à l'écart de ses travaux et le VP issu du CEVU, qui devrait y avoir une place centrale, semble ne pas y être associé.

Pour reconquérir la confiance des étudiants, il est souhaitable que le FSDIE soit refondé dans la transparence afin qu'il remplisse sa fonction première d'aide et de soutien aux projets des associations étudiantes et puisse être consommé en totalité.

## IV – Des dispositifs au service des étudiants améliorables

L'université a mis en place au moment des chaînes d'inscriptions un guichet unique, en partenariat avec les services de la ville et de l'Etat, afin de simplifier les démarches des nouveaux étudiants. Les étudiants obtiennent alors une carte "multi services" qui leur permet de faire des achats, notamment des tickets de RU. L'usage peut également en être fait à l'extérieur de l'établissement.

### 1 • Les dispositifs spécifiques

Les étudiants salariés ne bénéficient pas d'un régime spécial et, si des aménagements peuvent être trouvés, ils le sont au cas par cas entre l'étudiant et sa composante. Il serait bon que l'université mette en place un dispositif spécifique d'aide à la réussite en direction de ces étudiants. L'université n'a pas de réelle politique concernant l'accueil des étudiants sportifs de haut niveau et les aménagements se font également au cas par cas.

Les étudiants étrangers, à condition qu'ils soient pris en charge par le service des relations internationales, bénéficient d'un dispositif particulier d'aide et de suivi tout au long de leur séjour.

Les étudiants handicapés bénéficient d'une mission handicap très active au sein de l'université qui leur permet de mener leurs études dans de bonnes conditions. Le CROUS ouvre à la rentrée 2010 une maison médicalisée pour les étudiants lourdement handicapés.

### 2 • La vie sportive : la nécessité d'une meilleure coordination avec les autres établissements

L'université de Lyon 3 dispose d'un service commun des sports ouvert aux personnels et aux étudiants. Le service compte 10 enseignants titulaires et 10 vacataires. Le service est présent sur les chaînes d'inscriptions en début d'année et propose 30 activités différentes. 7 000 étudiants environ sont inscrits et pratiquent régulièrement, ce qui est une réussite, bien que l'université n'ait pas mis en place de plages horaires dédiées au sport. Avec un budget annuel de 279 k€, dont une dotation de l'université de 15 k€, le service loue des salles autour du campus pour la pratique des activités. L'amélioration de la vie sportive passe probablement par une meilleure coordination entre Lyon 3 et les autres établissements du site, notamment en matière d'utilisation des salles.

### 3 • Une politique culturelle de qualité, participant au rayonnement de l'université

Avec un budget de 77,3 k€ par an, l'emploi de 28 vacations étudiantes, et surtout des manifestations d'envergure comme les "Rencontres justice, droit et cinéma" et un orchestre, la culture contribue à l'image, au rayonnement, et sans doute à l'attractivité de l'université. Des relations fructueuses ont été nouées avec les structures culturelles lyonnaises et l'université est notamment pourvue de structures adaptées pour la musique avec un auditorium de 300 places équipé d'un piano. Il y a également une salle d'exposition sous la BU.

L'offre semble bien équilibrée entre les pratiques culturelles des étudiants, l'organisation de manifestations et la billetterie et on estime que 7 000 étudiants en moyenne participent à la vie culturelle de l'établissement. On peut cependant regretter que les pratiques culturelles des étudiants ne soient pas valorisées dans les cursus.

Le bilan serait donc extrêmement positif s'il ne fallait souligner la fragilité du service qui, créé en 1998, est géré par une seule personne, avec un chargé de mission (enseignant-chercheur) et des étudiants vacataires.

Notons enfin que les étudiants de Bourg-en-Bresse ne bénéficient pas d'activités spécifiques organisées par le service.

#### 4 ● De bonnes relations avec le CROUS mais une attention particulière à porter au logement

Un restaurant universitaire ainsi qu'une cafétéria universitaire sont présents sur le campus, chacun ayant sa propre convention avec l'établissement.

En termes de logement, le marché de l'immobilier à Lyon est saturé et les loyers sont très chers au sein de la ville. Le CROUS dispose globalement de 6 400 logements pour 30 000 demandes en 2009/2010 et ses résidences universitaires sont éloignées des campus de Lyon 3. Le problème du logement étudiant est donc majeur d'autant que l'établissement a un taux de boursiers de 23%.

Le CROUS de Lyon participe au CEVU de l'université et le président de Lyon 3 siège au CA du CROUS. L'université a donc des relations suivies avec le CROUS mais celles-ci ne sont pas formalisées dans une convention. En revanche, une convention globale entre le CROUS et l'ensemble des universités lyonnaises est en cours d'élaboration.

Bénéficiant de locaux de bonne tenue, d'une vie associative culturelle et sportive de bonne, voire pour certains aspects, d'excellente qualité, l'étudiant(e) à Lyon 3 paraît à l'aise dans son université et bien intégré dans la cité.



# La stratégie en matière de relations internationales



L'ouverture internationale est présentée comme une priorité de l'établissement. C'est le service des Relations Internationales (RI), sous l'autorité directe du Président, qui est responsable de l'administration dans ce domaine et qui indique les priorités géographiques : Chine, Amérique latine, pays du Golfe et Inde. Lyon 3 est aussi la seule université française présente en Arménie. Le pôle francophonie, constitué de l'Institut pour l'Étude de la Francophonie et de la Mondialisation (Iframond) et la Chaire Senghor de la Francophonie de Lyon, est un secteur important de l'activité internationale de l'université. Avec un gros budget annuel (268 840 €, en 2008, dont 35 000 € de Lyon 3, 77 000 € de la Région Rhône-Alpes et 61 340 € de ressources propres), il constitue une plate-forme de formation et de recherche en matière de francophonie et de mondialisation qui accueille des chercheurs et met en œuvre des mobilités spécifiques pour enseignants, chercheurs et étudiants. Il reste que les résultats directs en matière de recherche sont plutôt décevants si l'on se réfère au nombre de thèses soutenues au titre de la francophonie (quatre sur les cinq dernières années).

## I – Le pilotage des relations internationales

L'université a signé plus de 350 accords internationaux avec 65 pays, dont environ 190 en Europe et 160 hors Europe. Les responsables du service général des RI gèrent avec autonomie le suivi académique, technique et financier de ces conventions. Ils contrôlent le parcours des étudiants entrants et sortants bénéficiaires d'une convention, et les coordinateurs de programmes travaillent en binôme avec un enseignant attaché aux différentes aires géographiques.

La partie la plus importante du budget (1 M€) est consacrée à l'accueil des étudiants Erasmus, au programme Explora et, pour 25%, à la rémunération des contractuels étudiants (embauchés pour une durée de 7 à 8 mois) et des enseignants des programmes propres.

Le service des RI développe une activité à mi-chemin entre la gestion administrative et la formation des étudiants étrangers entrants. Bien qu'il montre une maîtrise croissante dans ces deux domaines, il n'a pas une connaissance parfaite des coûts réels de la coopération internationale. Il conviendrait de mettre en place des outils de pilotage performants du point de vue financier et des procédures de contrôle plus cohérentes dans l'élaboration de conventions types avec les partenaires internationaux.

## II – Les actions menées en matière de recherche

L'université Lyon 3 aspire à se positionner dans l'espace européen de la recherche et de la connaissance. Pour y aboutir, elle a mis en place des ateliers exploratoires avec ses partenaires traditionnels (Italie, pays de l'Europe centrale et orientale) et entamé de nouvelles collaborations, notamment avec le Dorich House group, réseau constitué avec Lyon 2 et cinq autres universités européennes.

L'établissement n'a pas encore organisé une structure de réponse efficace aux appels d'offres internationaux et aucune équipe de recherche n'est pilote sur des programmes européens. La création d'équipes de recherche d'excellence à niveau européen est envisagée à moyen terme, mais on note une ouverture internationale encore insuffisante, en dépit du pari énergique des institutions régionales comme le Conseil régional Rhône-Alpes, qui appuie l'organisation de colloques internationaux et d'autres démarches de recherche comme les "projets blancs".

L'université mène une politique de co-tutelles de thèse, y compris avec les puissances émergentes, dont l'Inde, la Chine et les pays d'Amérique latine, priorités affichées par l'université en matière de développement international. Sur l'année civile 2008, l'université Jean Moulin a délivré 8 diplômes de doctorat en co-tutelle pour 70 thèses soutenues. Les co-tutelles pourraient permettre une intensification des échanges d'EC, mais la mobilité dans ce cadre reste encore faible.

L'établissement n'a pas défini sa politique en termes de recrutement d'étrangers sur des emplois de titulaires ou contractuels, et n'assure pas la publicité à l'étranger de ses avis de vacances d'emplois.

Ainsi, malgré les priorités affichées, une politique d'internationalisation de la recherche avec le développement des collaborations avec des équipes européennes homologues reste, pour l'essentiel, à construire.

### III – Les actions menées en faveur de la mobilité étudiante

L'université Lyon 3 bénéficie d'une bonne attractivité pour les étudiants étrangers. Elle accueille 4 400 étudiants par an, dont 1 000 dans le cadre d'accords d'échange. Sa participation aux programmes européens de mobilité étudiante est satisfaisante. L'établissement veut favoriser la mobilité entrante, mais le service de RI ne dispose pas d'un recensement complet des étudiants étrangers et n'est pas en mesure de prendre en charge tous les étudiants étrangers, qu'ils viennent à titre individuel, dans le cadre d'une convention bilatérale, ou bien d'un programme Erasmus. Ces derniers se plaignent d'un manque d'aide et regrettent des problèmes d'organisation de leur scolarité, et ce en dépit du parrainage et des séminaires d'intégration mis en place au moment de l'accueil.

Plus de 700 étudiants de Lyon 3, pour 1 300 candidatures, bénéficient chaque année de la mobilité sortante et effectuent un semestre ou une année d'études à l'étranger. La distribution des bourses par un jury formé de spécialistes de la discipline, coordinateurs de programmes et représentants des universités d'accueil, est satisfaisante. On peut cependant s'interroger sur l'intérêt de maintenir une cellule internationale propre à l'IAE, au risque d'entrer en concurrence avec les activités du service central de l'université pour le suivi des étudiants sortants.

Pour que la mobilité internationale apparaisse comme un élément phare de la politique de l'établissement, il faudrait qu'elle soit généralisée dans les maquettes de diplômes. De plus, les mesures d'accompagnement à la mobilité étudiante annoncées dans le Contrat quadriennal en cours (enseignement pratique et certification de deux langues vivantes, deux séjours à l'étranger pendant le cursus) n'ont pas pu se généraliser à l'ensemble de l'université. On peut noter aussi la faiblesse de l'enseignement des langues étrangères dans plusieurs mentions (Lettres classiques, Lettres modernes, Philosophie, Histoire).

### IV – Les actions menées en matière de formation

L'équipe de direction de Lyon 3 assure que son projet d'ouverture doit se traduire par le développement des diplômes délocalisés et des formations originales construites en collaboration avec les partenaires étrangers, par la création de doubles diplômes et par l'amélioration de l'accueil matériel et pédagogique des étudiants étrangers.

L'université a fait un effort important pour développer ses relations à l'international et accroître sa notoriété à l'étranger comme en témoignent les diplômes nationaux "délocalisés" : elle est partie prenante dans 27 "programmes délocalisés" ou doubles diplômes essentiellement de niveau M, avec l'aide économique du ministère des Affaires étrangères et européennes jusqu'en 2012. Ces programmes délivrent soit un diplôme accrédité par Lyon 3, soit deux diplômes : un français et un de l'établissement partenaire. Le nombre d'étudiants des programmes délocalisés a augmenté, passant de 658 en 2005 à 1 100 en 2010 avec plus de 280 missions de professeurs par an. Cependant, le respect des garanties inscrites dans les conventions sur les enseignements donnés et la délivrance des diplômes doivent être vérifiés. Par ailleurs, la plupart des doubles diplômes comptent moins de cinq étudiants, et plusieurs d'entre eux (c'est le cas de ceux établis avec l'Allemagne, l'Espagne, la Roumanie) n'ont pas d'étudiants du tout : certains diplômes doivent donc être revus et renégociés, voire abandonnés.

La formation internationale est assez dynamique en deux domaines : droit et IAE. La Faculté de droit reçoit plus de 1 500 étudiants étrangers. L'Institut de Droit Comparé offre l'opportunité aux étudiants (304 étudiants payants et 430 pédagogiques) de se spécialiser en droit international, européen et comparé en anglais, avec obligation de partir à l'étranger en L3. Il décerne des LLM (Master in Law équivalent au MBA) en "*International and European Law*" et en "*European Business Law*" (60 ECTS), ce dernier dans le cadre du consortium Pallas qui regroupe une dizaine d'universités européennes dans un programme unique. Ce sont des masters de référence, très bien organisés, avec des conditions claires sur l'accréditation universitaire de connaissance du droit et le niveau souhaitable de maîtrise de l'anglais. Quant aux études à l'étranger, la Faculté de droit envoie chaque année 10% de ses étudiants de niveau M1 hors de France, surtout dans les pays anglo-saxons (les États-Unis de préférence), avec une méthode de sélection assez exigeante et un suivi minutieux de leur parcours.

L'IAE a acquis une vraie reconnaissance dans la formation en gestion et management. Dans ses acquis historiques, on peut compter plus de 165 partenaires internationaux dans 36 pays et de nombreux diplômes délocalisés et doubles diplômes. L'IAE assure une formation de onze mois en anglais au niveau "graduate" avec un "*International MBA Program*". L'IAE contrôle les activités de formation à l'étranger, qui semblent parfaitement organisées : les 165 étudiants de licence économie-gestion et M2 IAE sortants (la plupart dans les pays anglo-saxons) doivent faire valider leur plan d'études sous le contrôle du responsable de diplôme et du tuteur géographique du service des RI, et réaliser un mémoire de fin d'études.



Les autres instituts et facultés sont moins performants en matière de formation à l'international. La Faculté des lettres propose un diplôme d'études culturelles en anglais pour faciliter la mobilité (*MA Cultural Studies*). Les programmes de francophonie décernent des diplômes d'université avec chacun une vingtaine d'étudiants.

Malgré les rapports préférentiels entretenus avec des universités comme Turin ou Milan, les licences phares de Lyon 3 (droit, science politique-droit, histoire) restent insuffisamment ouvertes sur l'international.

## V – L'engagement en faveur de la langue et de la culture françaises

L'université a mis en place des diplômes universitaires (DU) sur un an ou un semestre, qui comptent 1 009 étudiants inscrits en 2008-2009. Ce sont des diplômes propres dédiés à la langue et la culture française, en niveau d'intégration progressive, tels que le Diplôme d'Introduction aux Filières Francophones (DIFF), le Diplôme d'Études Universitaires Françaises (DEUF) et le Study in English in Lyon in France (SELF) en anglais. Il y a aussi un double diplôme de Français Langue Etrangère au titre de la mobilité entrante. Cette activité, qui constitue incontestablement un point fort de l'université, mobilise en réalité l'essentiel des forces du service des RI.

En conclusion, l'université affiche de réelles priorités en matière de relations internationales et fait un pari institutionnel clair sur les diplômes délocalisés et les formations construites en collaboration avec les partenaires étrangers.

Elle bénéficie d'une attractivité croissante de la part des étudiants étrangers, européens ou non, due au prestige de l'ensemble universitaire lyonnais, et propose des programmes délocalisés à l'étranger et des diplômes en anglais en droit et à l'IAE.

Mais le développement de cette activité pourrait souffrir d'un manque de pilotage et d'outils de contrôle des coûts, ainsi que d'un éparpillement des initiatives. Le service des RI est vu comme un service d'accueil, d'initiation à la culture française et de préparation aux diplômes français et non comme le porteur d'une politique d'ensemble de l'établissement dans le domaine de l'international, laquelle reste encore largement déléguée aux composantes pour la formation et aux équipes pour la recherche. D'où la multiplication d'accords sans vision stratégique, au risque d'épuiser les forces de l'université dans des coopérations secondaires.

Enfin, il est regrettable que le développement de la mobilité étudiante et des délocalisations de diplômes n'intègre pas mieux et ne serve pas suffisamment la dimension recherche.

Il est évidemment tout à fait recommandé que le développement des activités internationales se fasse en étroite coordination avec le PRES.



# La stratégie en matière de relations extérieures



L'université Lyon 3 est connue par le public par son positionnement sur des sites lyonnais de référence ; elle participe activement à vie de la cité, notamment en matière culturelle.

Son image est paradoxale : si elle bénéficie d'une réputation de sérieux et de continuité de services qui attire parents et lycéens, elle reste marquée par les péripéties politiques et de gestion qui ont, en leur temps, brouillé son image.

## I – Les collectivités locales : des rapports de qualité

Les axes de recherche de Lyon 3 intéressent les collectivités, notamment quand les recherches ont un impact sur l'environnement local, et récemment Lyon 3 a mis en place une politique formelle de réponse aux appels d'offres de ces collectivités.

Pour le Conseil régional, Lyon 3 est partie intégrante du Schéma Enseignement Supérieur et Recherche de la Région Rhône-Alpes, région très engagée dans le soutien à l'enseignement supérieur.

Sur la période contractuelle qui s'achève, le Conseil régional a accompagné Lyon 3 en investissement et en fonctionnement, notamment pour la mobilité étudiante avec environ 700 bourses par an. Il a participé au développement de projets de Lyon 3 à l'international, en Asie en particulier, dans le cadre du rayonnement de la région. Enfin, il participe au financement de l'implantation de l'université sur Bourg-en-Bresse (CEUBA) avec l'appui de la Communauté d'agglomération locale.

Le Conseil général du Rhône et la métropole lyonnaise "Grand Lyon" sont des partenaires fidèles de l'établissement, tant en matière de financement (colloques, réaménagement des locaux de l'IUT notamment) que de participation aux instances de l'université.

Dans leur ensemble, les collectivités militent pour une politique de convergence entre les universités et les écoles au sein du PRES et en attendent une plus grande cohérence et une meilleure lisibilité de l'offre de formation.

## II – Les relations avec les EPST, EPIC et les autres établissements

Les relations avec les autres établissements se situent dans le cadre du PRES "Université de Lyon" et ont été analysées précédemment. Le PRES a, par ailleurs, la charge de coordonner les projets à présenter dans le cadre du "Grand Emprunt". Toutefois, en dépit du souhait formulé par le PRES, il est regrettable que ce projet ne mobilise pas plus fortement l'université.

Les domaines de recherche de Lyon 3 font que les relations avec les EPST et EPIC sont relativement circonscrites. Mais l'exemple de l'UMR 5600 "Environnement Ville Société" dont Lyon 3 est l'établissement support et qui regroupe ENS, Lyon 2, Université de Saint Etienne, ENTPE, INSA et CNRS démontre la capacité de Lyon 3 à piloter un projet fédérateur.

## III – L'ouverture sur le monde socio-économique

L'évolution marquée vers des formations professionnalisantes ouvre la voie à de plus fortes relations avec le monde socio-économique, ce qui était déjà le cas, historiquement, pour l'IAE qui bénéficie de ce fait d'une taxe d'apprentissage significative (environ 1 M€) et d'un réseau d'anciens.

Dans les conseils siègent des "personnalités extérieures", conformément à la loi, avec une représentation plus importante des collectivités que du monde économique. Toutefois, ces personnalités déclarent ne pas trouver dans ces conseils, et en particulier au CA, des lieux de réflexion stratégique. La présence du monde socio-économique est plus marquée dans les CA des composantes comme l'IAE et l'IUT, dont les présidents sont issus de l'industrie à l'IAE et des professions juridiques ou notariales à l'IUT.

Le comité stratégique, créé récemment par la présidence et dans lequel siègent les membres extérieurs des trois conseils, est surtout conçu comme un lieu de partage d'informations.

Il semble que l'université et son équipe de direction pourraient tirer avantage à s'appuyer plus largement sur leurs partenaires extérieurs, dès lors qu'ils adhèrent au projet de développement et d'ouverture de l'université. Notons que le site web de l'université et des composantes, à l'exception de l'IUT, met peu en valeur les partenariats économiques.

#### IV – Un engagement sociétal important

Lyon 3 développe un important projet de responsabilité sociétale à travers la création d'une fondation partenariale en faveur de la réussite et de l'égalité des chances, fondation qui associera les entreprises à des actions sur :

- l'information et l'orientation ;
- la professionnalisation ;
- l'accompagnement tout au long des études ;
- l'insertion professionnelle ;
- la prise en compte des différences et du handicap.

En ce domaine, Lyon 3 peut s'enorgueillir de réalisations phares :

- sur le handicap : "de l'information à l'insertion en passant par l'accueil" avec une préoccupation forte concernant les troubles psychiques, en partenariat avec l'AGEFIPH et Tremplins. Cette action est intégrée dans le travail de la mission handicap du PRES ;
- sur l'égalité des chances, l'université a lancé divers projets en lien avec les contrats urbains de cohésion sociale, notamment le projet PUP.

Les étudiants sont actifs sur les réseaux sociaux et participent à l'intégration sociétale de l'université en travaillant activement à des projets avec "l'extérieur", par exemple sur le logement social avec l'association Habitat Humanisme.

Sur ce thème de l'engagement sociétal, vécu comme un véritable projet collectif, Lyon 3 semble bien avoir acquis une certaine réputation sur la place lyonnaise parmi les nombreux acteurs d'enseignement supérieur. C'est, pour cette université, un point fort de nature à améliorer son image tant en interne qu'en externe.

# La gouvernance



Elue en juillet 2007, l'actuelle direction a fait le choix de réorganiser la gouvernance de l'université, avec l'établissement de nouvelles pratiques de gestion visant à plus de concertation et de transparence.

## I – L'organisation et le pilotage de l'établissement

L'établissement est caractérisé par une forte centralisation apparente de l'administration, mais avec la présence de composantes disposant statutairement d'une forte autonomie : quatre instituts (Faculté de droit, Institut d'administration des entreprises, Institut universitaire de technologie, Faculté des langues) et deux UFR (Faculté des lettres et des civilisations, Faculté de philosophie).

Les instances de direction, telles qu'elles figurent dans les statuts de l'université adoptés le 15 décembre 2007, sont classiques. Le Président est assisté de 7 vice-présidents : 3 vice-présidents statutaires (CA, CS, CEVU), 2 vice-présidents choisis par le Président et 2 vice-présidents étudiants. On rappellera, cependant, cette particularité qui ne participe pas à une bonne lisibilité de l'organigramme : c'est le 1<sup>er</sup> vice-président du CA qui est chargé de la recherche, le vice-président du conseil scientifique étant de son côté chargé des partenariats publics et privés. Le vice-président du CEVU est chargé de la vie étudiante et de l'égalité des chances et l'action du CEVU en matière de politique de formation est entravée par l'autonomie des composantes.

Les deux vice-présidents choisis par le Président de l'université sont chargés l'un des systèmes d'information et des nouvelles technologies, l'autre du PRES Université de Lyon.

Quant aux deux vice-présidents étudiants, l'un est élu par le CEVU et est en charge, notamment, des questions de vie étudiante en lien avec le CROUS, l'autre est choisi parmi les représentants étudiants élus de l'un des trois conseils de l'université.

Le CA se réunit tous les mois, le CS et le CEVU, tous les mois et demi. Deux ou trois questions stratégiques sont soumises à chaque CA, mais les anciennes habitudes de discuter de questions d'intendance quotidienne perdurent. Leur durée est de 3 à 6 heures.

Le Président est assisté d'un bureau qui comprend, outre le Président, les doyens et directeurs de chacune des composantes de l'université.

On notera également l'existence de réunions hebdomadaires dites de Cabinet qui, en réalité, rassemblent autour du Président l'équipe présidentielle composée des vice-présidents et les chargés de mission. A l'exception du directeur de Cabinet, cette formation ne comprend pas de cadre administratif, en particulier, la directrice générale des services. Or, des questions stratégiques sont abordées lors de ces réunions dont la mise en œuvre requiert nécessairement la mobilisation des services administratifs.

Enfin, un comité stratégique a été mis en place, il y a 18 mois. Il rassemble autour de l'équipe présidentielle et des directeurs de composantes, les personnalités extérieures, membres des trois conseils. Il ne s'est réuni que deux fois. Pour l'heure, cette instance est une structure de discussion informelle. Elle n'est pas un lieu de production d'idées, d'orientations et il n'est pas envisagé, dans l'immédiat, de faire évoluer le rôle de cette structure.

## II – Le pilotage et le développement des technologies de l'information et de la communication

Le passage aux RCE a provoqué une prise de conscience de la nécessité de disposer d'un système d'information fiable. Le rapport de l'Inspection générale de janvier 2009 soulignait cette carence, les outils de pilotage et de gouvernance n'avaient pas constitué jusqu'alors une priorité impliquant l'université perçue comme un ensemble.

Une direction des systèmes d'information a été créée, regroupant les services préexistants mais, jusque là, sans coordination :

- le service de technologies de l'information et de la communication (SÉTIC), chargé du développement de l'ENT et du e-learning ;
- le service informatique réseau ;
- le service informatique/applications ;
- la division de l'audiovisuel (DAVM).

Un poste d'IGR a été créé pour assurer la direction du service ; un vice-président désigné par le Président de l'université a en charge les systèmes d'information et les nouvelles technologies.

L'université s'est, en outre, dotée d'outils de gestion dans le domaine de la gestion des ressources humaines (HARPEGE, WINPAIE), la comptabilité (SIFAC), le patrimoine (FACILITY FECIT). Dans le domaine de la scolarité, le passage à APOGEE est envisagé en 2011.

L'ensemble de ces mesures montrent une réelle avancée de l'établissement en ce domaine depuis l'expertise de l'Inspection générale en juillet 2009 et atteste de la volonté de faire évoluer l'organisation. Toutefois, on peut considérer que le système d'information est encore en construction. Il est vrai que son directeur n'est pas encore nommé, puisque les appels à candidatures jusqu'à présent lancés se sont avérés infructueux. La nécessaire coordination des différents services composant la DSI, qui doit se traduire dans la réalité, passe par le pourvoi de ce poste.

### III – La politique de gestion des ressources humaines

L'université de Lyon 3 comprend un effectif de 1 201 personnels dont 650 enseignants et enseignants-chercheurs et 551 personnels BIATOS ETP. S'agissant de ces derniers, on relèvera une part importante de contractuels (37%) essentiellement recrutés sur ressources propres. Cette situation est due au fait que, jusqu'en 2008, les composantes pouvaient recruter des agents contractuels administratifs (dont de nombreux à des indices très élevés) à leur guise, dès lors que le financement était assuré sur budget "propre" (crédits budgétaires répartis et financements particuliers comme la taxe d'apprentissage par exemple).

Le constat de l'IGAENR dans son rapport préalable au passage aux RCE était sévère sur la gestion des ressources humaines (RH) : une organisation administrative non stabilisée, absence de système d'information, une politique RH très peu formalisée, absence de relation visible entre la politique RH et la stratégie de l'université, absence de gestion prévisionnelle des emplois, d'autant que 38% des enseignants-chercheurs ont plus de 60 ans et 27% des BIATOS ont plus de 55 ans.

L'université s'est dotée des outils de GRH qui lui faisaient défaut grâce à HARPEGE depuis septembre 2008. Mais toutes les potentialités ne sont pas encore exploitées. De même, l'organisation était morcelée, le service était réparti sur deux sites et la gestion des différentes catégories de personnels relevait de services spécifiques ; il est désormais concentré en un point unique au sein d'une direction des RH.

Un incontestable effort d'organisation et d'équipement logiciel a été fait. La prise en charge de la paie dans le cadre du passage aux compétences élargies a été assurée dans de bonnes conditions. Mais la fonction GRH reste à construire. La directrice des RH, dont la prise de fonction date de septembre 2007, a consacré l'essentiel de son énergie à structurer le service et assurer les opérations techniques préalables au passage aux RCE.

La gestion prévisionnelle des emplois demeure embryonnaire. Pour les enseignants-chercheurs, une politique globale de redéploiement interne est envisagée pour 2011. Une cartographie d'emplois d'enseignants-chercheurs a cependant été effectuée, composante par composante, donnant l'évolution sur quatre ans, prémices d'une approche comparative des dotations. Un travail identique va être lancé pour les emplois de BIATOS.

S'agissant de la politique des carrières et des primes, la direction de l'université a mis en place des groupes de travail et commissions afin d'analyser l'existant en matière d'évaluation et de reconnaissance des efforts réalisés : les taux mensuels des primes des BIATOS ont été harmonisés et des critères de répartition des reliquats de fin d'année ont été définis, des commissions ont été créées pour la valorisation de l'ensemble des activités des enseignants-chercheurs, pour proposer des critères pour l'avancement, pour évaluer les dossiers des candidats à une promotion, ... De même, un guide de procédures pour le recrutement des contractuels a été établi afin de maîtriser les recrutements intempestifs et surtout le niveau de leur rémunération. L'effort de transparence sur le régime indemnitaire est reconnu par les représentants des personnels BIATOS.

Le passage aux RCE a entraîné une mobilisation incontestable des personnels BIATOS et a été vécu, compte-tenu de l'avis défavorable initial de l'IGAENR, comme une victoire. La réorganisation de l'administration a donné également un espoir, mais qui laisse place à un certain désenchantement. La stratégie de l'établissement n'est pas clairement perçue par les personnels.

Il convient que la direction de l'université s'appuie clairement sur son administration dont l'encadrement est de qualité ; ce sera une marque de confiance attendue.

## IV – La gestion financière et comptable

Les fonctions comptables et financières sont séparées : une agence comptable (8 ETP) et une direction des affaires financières (18 ETP). Les deux services sont bien structurés et disposent de moyens suffisants, qualitativement et quantitativement.

La situation financière de l'établissement est saine (trésorerie : 10 M€ mensuels en moyenne pour un besoin de 8 M€ ; fonds de roulement : 16 M€). Le taux d'exécution du budget 2009 est en revanche faible (60%), ce qui révèle incontestablement des marges de progression à conquérir d'un double point de vue : améliorer le processus d'élaboration du budget par un dialogue de gestion approfondi avec les composantes et faire du budget un outil au service de la stratégie de l'établissement, comme cela est affiché dans le projet de l'établissement. Il faut, cependant, noter les progrès réalisés, le budget n'est plus totalement le simple agrégat des budgets des composantes ; le dialogue de gestion initié par l'équipe actuelle fait progressivement évoluer les comportements des responsables de composantes.

Le dialogue de gestion est organisé en deux temps : une phase technique entre la direction des affaires financières et les services administratifs des composantes ; une phase politique entre les directions de composantes et le chargé de mission aux finances.

La procédure d'élaboration du budget a été normalisée : pour le budget 2009, une lettre de cadrage fixant les orientations, adoptée en bureau, a initié le processus budgétaire. Le fort degré d'autonomie, revendiqué et pratiqué par les composantes, ne rend pas aisé l'effort de mutualisation entrepris par l'équipe actuelle dans la perspective de la construction de l'entité Université Lyon 3. Toutefois, preuve que les choses évoluent dans le bon sens, le CA a voté l'affectation d'un crédit d'investissement de 4 M€ pour le projet d'aménagement du site de Montluc (acquisition du foncier sur ressources propres).

L'établissement dispose dans le domaine budgétaire et financier d'une organisation, d'outils et de ressources humaines de qualité pour assurer ses responsabilités financières ; il lui reste, et c'est essentiel, à confirmer dans la durée, en s'appuyant sur le professionnalisme de ses services, la volonté politique de mobiliser au service du projet de l'établissement les ressources financières nécessaires.

## V – La gestion du patrimoine immobilier

L'université dispose de 103 000 m<sup>2</sup> dont 70 000 sur le seul site de la Manufacture des Tabacs.

La gestion du patrimoine est très centralisée et assurée pour la totalité de ses divers aspects par la direction du patrimoine. Historiquement bien structuré, le service offre l'image d'un fort professionnalisme, reconnu par les composantes. Si certains travaux de petite maintenance peuvent être financés par les composantes, ils sont en revanche "conduits" par les services de la direction du patrimoine. L'université a fait l'acquisition récente d'un logiciel de gestion du patrimoine, FACILITY TECH, logiciel également utilisé par les autres universités lyonnaises. On notera que la direction du service est parfaitement insérée dans un réseau d'échanges professionnels avec les autres directions du patrimoine des universités lyonnaises, favorisant ainsi l'accroissement de la performance intrinsèque du service.

L'établissement est doté d'une charte architecturale dont le service du patrimoine assure le respect à l'occasion de tous les travaux entrepris, mais pas encore de charte signalétique.

Dans ce domaine donc, l'établissement est équipé pour l'exercice de ces compétences mais aussi pour avoir une politique volontariste en matière immobilière et donner à la présidence les moyens techniques d'asseoir sa légitimité. Pourtant, il n'y a pas de vice-président dédié au patrimoine.

## VI – L'hygiène et la sécurité

L'établissement est doté d'un service hygiène et sécurité qui a en charge la prévention des risques professionnels, la sécurité incendie et la sûreté des bâtiments, service étoffé (13,5 ETP) auquel s'ajoute une équipe de gardiens dont trois sont logés. La médecine du travail est confiée par convention à un organisme extérieur. Le comité d'hygiène et de sécurité se réunit deux fois par an. Ce rythme est en passe d'augmenter (3 à 4 réunions par an). Là encore, on retrouve des moyens et une organisation bien structurée : l'inspecteur hygiène et sécurité, chef du service, travaille en étroite relation avec la direction du patrimoine même si son service en est totalement indépendant, puisque rattaché directement à la directrice générale des services (DGS).

## VII – La capacité à l'auto-évaluation

Le document d'auto-évaluation réalisé en 2010 ne révèle pas l'existence d'une véritable culture interne de l'évaluation. Néanmoins, l'établissement, là encore, s'est doté d'une organisation et des outils nécessaires ; le service statistique et le contrôleur de gestion placés auprès de la DGS représentent un potentiel sous utilisé et surtout insuffisamment mobilisé par les instances politiques de l'établissement. Un infocentre a été constitué à l'initiative du service, en vue de constituer des indicateurs pour l'aide au pilotage. Une impulsion forte doit être donnée à ce service afin que puisse être construit notamment le tableau de bord de l'établissement que la présidence appelle de ses vœux.

## VIII – La communication

Le service central de communication est composé de 3,5 personnes, dirigé par la chargée de communication en place depuis un an. Il a pour mission de restaurer l'image de l'université en interne et en externe par la promotion d'une "identité de marque" basée sur les valeurs de l'université, notamment l'égalité des chances.

Le service pourrait être plus et mieux utilisé comme vecteur de promotion de la politique de l'université. Il en a les moyens, même s'il se heurte à la forte tradition d'autonomie des composantes comme le montre l'absence d'une véritable identité graphique commune. La communication peut aussi participer au rapprochement entre les établissements : en témoigne, par exemple, la tenue d'un stand commun à Lyon 2 et Lyon 3 au Salon des Masters à Paris.



# Conclusion et recommandations



L'université Jean Moulin-Lyon 3, université de SHS qui compte 23 000 étudiants, est installée principalement sur des sites lyonnais de référence que sont les quais du Rhône et l'ex Manufacture des Tabacs située tout près de l'historique prison de Montluc.

Créée au milieu des années 1970 à partir d'une partition, à l'origine politique, l'université doit cohabiter sur le site de Lyon avec l'université Lyon 2, université de plus grande taille, qui déploie ses formations et sa recherche sur les mêmes secteurs. L'image de Lyon 3 est paradoxale : elle est affectée par des péripéties politiques et de gestion qui ont en leur temps défrayé la chronique mais bénéficie en revanche, et fort heureusement, d'une réputation de sérieux et de continuité de services qui attire parents et lycéens.

L'actuelle équipe de direction, élue en juillet 2007, a mis en place de nouvelles pratiques, présentées comme en rupture avec le passé, visant à plus de démocratie et de transparence dans le fonctionnement interne. Parallèlement, en participant activement au PRES Université de Lyon et en coopérant avec les autres établissements du site, et plus particulièrement avec Lyon 2, elle entend rompre avec la politique antérieure d'isolement. Mais, sur ce point, au-delà des déclarations d'intention, les réalisations tardent à se concrétiser.

L'université est organisée en six composantes : quatre facultés (droit, langues, lettres et civilisations, philosophie), un IAE (Institut d'Administration des Entreprises) et un IUT avec trois départements : carrières juridiques, gestion administrative et commerciale, information-communication. Elle dispose en outre d'un site délocalisé à Bourg-en-Bresse.

Les secteurs dominants sont le droit avec 36% des étudiants et l'IAE avec 26% d'entre eux.

L'université offre une large palette de formations aux niveaux licence et master, qui mériterait d'être rationalisée afin d'éviter les redondances, favoriser les mutualisations et accentuer l'effort de professionnalisation dans certains secteurs. Toutefois, les composantes disposant d'une large autonomie, l'université peine à mettre en place une politique d'établissement en la matière qui soit pilotée par le CEVU. Au niveau des masters, un effort de rationalisation est engagé dans le périmètre du PRES avec la mise en place des collegiums, mais la nécessaire lisibilité à ce niveau implique une véritable politique concertée de cohabilitation des diplômés.

En matière de recherche, l'université n'a défini que très récemment une politique scientifique avec cinq axes prioritaires interdisciplinaires. Ces axes offrent à l'université une lisibilité en matière de recherche qui lui faisait défaut. Il reste à les faire vivre en utilisant les leviers que sont les ressources humaines et l'allocation des moyens.

Les formations doctorales sont mutualisées dans le cadre du PRES Université de Lyon, et Lyon 3 est l'établissement support de trois des six ED auxquelles elle participe.

Si elle entend faire des relations internationales un point fort, la rationalisation des actions internationales se heurte à la forte autonomie des composantes. Les étudiants étrangers représentent 19% des effectifs et de nombreuses possibilités de mobilité sont offertes aux étudiants de Lyon 3.

Notons enfin une vie étudiante de qualité, dans le domaine associatif, sportif et culturel, et une bonne intégration dans la cité, grâce à une image restaurée et des initiatives remarquables en matière d'égalité des chances.

Disposant de locaux de qualité et d'une situation financière saine, pouvant s'appuyer sur des équipes de valeur, l'université peut envisager son développement dès lors qu'elle apparaîtra comme un établissement doté d'un projet réellement partagé, visible de l'extérieur, et non comme une addition de composantes, aussi performantes soient-elles.

Son avenir s'inscrit très clairement dans le cadre d'une structuration plus cohérente du paysage universitaire sur le site de Lyon-Saint-Etienne.

## I – Les points forts

- La reconnaissance d'un niveau d'excellence pour certaines formations, notamment en droit et à l'IAE ;
- Les valeurs promues par l'université en matière d'égalité des chances et les actions qu'elle conduit dans ce domaine : Pôle Universitaire de Proximité, par exemple ;
- Une vie étudiante de qualité, notamment en matière associative et culturelle ;
- Une action solide et reconnue en matière de formation continue.

## II – Les points faibles

- Une offre de formation qui manque globalement de cohérence et de lisibilité dans le contexte lyonnais ;
- Une recherche de niveau et de production très inégale, dont les faiblesses peuvent avoir, à moyen terme, des retombées négatives sur la qualité des formations, y compris dans les secteurs phares de l'université ;
- Une politique de relations internationales qui n'est pas à la hauteur des ambitions affichées ;
- Des structures internes très autonomes qui entravent l'émergence d'une politique d'établissement ;
- Une stratégie en matière de PRES et de coopération avec les autres établissements qui peine à s'affirmer et fait écho aux difficultés du PRES à se mobiliser sur des projets communs, comme le Grand emprunt.

## III – Les recommandations

- Poursuivre la politique d'ouverture interne et externe ;
- Poursuivre et approfondir le rapprochement en vue d'une meilleure lisibilité de l'offre de formation avec les autres universités du PRES, notamment Lyon 2 mais aussi Saint-Etienne, en multipliant les cohabitations et combattant toute tentative de revenir à un isolement dangereux dans le nouveau contexte national et international de l'enseignement supérieur ;
- Poursuivre une politique de soutien à l'excellence en matière de recherche ;
- Clarifier le fonctionnement des instances de l'établissement dans le sens d'une meilleure identification des responsabilités ;
- Veiller à ce que la stratégie de l'établissement soit clairement comprise en externe et adoptée en interne comme une véritable stratégie partagée et non comme une juxtaposition de stratégies de composantes.

# Liste des sigles

## A

|         |   |
|---------|---|
| AES     | (Filière) Administration économique et sociale  |
| AGEFIPH | Association de gestion des fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées |
| ANR     | Agence nationale de la recherche  |
| APOGEE  | Application pour la gestion des étudiants et des enseignements                              |

## B

|         |   |
|---------|---|
| BIATOSS | (Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé |
| BQR     | Bonus qualité recherche   |
| BIU     | Bibliothèque interuniversitaire   |

## C

|       |  |
|-------|--|
| C2i   | Certificat informatique et internet                    |
| CA    | Conseil d'administration                               |
| CDD   | Contrat à durée déterminée                             |
| CDI   | Contrat à durée indéterminée                           |
| CEVU  | Conseil des études et de la vie universitaire          |
| CIFRE | Convention industrielle de formation par la recherche  |
| CNRS  | Centre national de la recherche scientifique           |
| CNU   | Conseil national des universités                       |
| CROUS | Centre régional des œuvres universitaires et scolaires |
| CS    | Conseil scientifique                                   |
| CTP   | Commission technique et paritaire                      |

## D

|     |                                      |
|-----|--------------------------------------|
| DEG | Droit-économie-gestion               |
| DGS | Directeur général des services       |
| DRH | Direction des ressources humaines    |
| DSI | Direction des systèmes d'information |
| DU  | Diplôme universitaire                |
| DUT | Diplôme universitaire de technologie |

## E

|        |  |
|--------|--|
| EA     | Équipe d'accueil   |
| EAC    | Équipe d'accueil conventionnée   |
| EC     | Enseignant-chercheur   |
| ECTS   | <i>European Credit Transfer System</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre) |
| ED     | École doctorale  |
| ENSSIB | Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques  |
| ENT    | Environnement numérique de travail   |
| ENTPE  | Ecole nationale des travaux publics de l'Etat  |
| EPIC   | Ecole doctorale Sciences de l'éducation, psychologie, information et communication   |
| EPIC   | Etablissement public à caractère industriel et commercial  |
| EPST   | Etablissement public à caractère scientifique et technique   |
| ETP    | Équivalent temps plein   |

## F

|       |  |
|-------|--|
| FC    | Formation continue   |
| FLE   | Français langue étrangère  |
| FOAD  | Formation ouverte et à distance                                    |
| FSDIE | Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes |

## G

GRH Gestion des ressources humaines

## H

HARPEGE Harmonisation de la gestion des personnels

HDR Habilitation à diriger des recherches

## I

IAE Institut d'administration des entreprises

IATOS (Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service

IATOSS (Personnels) Ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service et de santé

IGAENR Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche

IEP Institut d'études politiques

IGE Ingénieur d'études (ITARF)

IGR Ingénieur de recherches

INRA Institut national de recherche agronomique

INSA Institut national des sciences appliquées

IUF Institut universitaire de France

IUT Institut universitaire de technologie

## L

LMD Licence-master-doctorat

LRU Liberté et responsabilité des universités

## M

M Master

MSH Maison des sciences de l'homme

## P

PCRD Programme-cadre de recherche et développement (programme européen)

PME Petite ou moyenne entreprise

PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

PUL Presses universitaires de Lyon

PUP Pôle universitaire de proximité

PUSE Presses universitaires de Saint-Etienne

## R

RCE Responsabilités et compétences élargies

RH Ressources humaines

RTRA Réseau thématique de recherche avancée

RU Restaurant universitaire

## S

SCD Service commun de documentation

SI Système d'information

SIFAC Système d'information financier analytique et comptable

SHS Sciences humaines et sociales

## T

TG Trésorerie générale

TICE Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

TOEFL *Test of English as a foreign language*

TOEIC *Test of English for international communication*

## U

UE Unité d'enseignement

UE Union européenne

UFR Unité de formation et de recherche

UMR Unité mixte de recherche

## V

VAE Validation des acquis de l'expérience

VP Vice-président

VPE Vice-président étudiant

# Observations du président



Lyon, le 14 septembre 2010

L'Université Jean Moulin a tiré le plus grand profit de la préparation de la visite de l'AERES et de la visite elle-même, d'autant que celle-ci intervenait après l'audit interne commandité par l'Université et le rapport de l'IGAENR, qui tout en pointant les retards de l'Université, lui offraient des perspectives et des moyens de progresser. Les équipes se sont donc mobilisées ; les entretiens avec les experts ont été particulièrement riches et fructueux. La synthèse réalisée par l'AERES n'en est que plus décevante, voire décourageante, pour tous les acteurs — enseignants, administratifs, étudiants — engagés dans la rénovation de notre Université. Tout en soulignant quelques uns de nos points forts (reconnaissance d'un certain niveau d'excellence pour certaines formations, valeur d'égalité des chances, vie étudiante de qualité, actions solides en matière de formation continue), elle donne au final une image tronquée et parfois contradictoire de notre université.

Cette synthèse met également en lumière un certain nombre de difficultés largement liées à l'histoire de l'Université : poids des composantes (facteur de dynamisme mais aussi de pesanteurs), difficultés à mobiliser les équipes, insuffisances d'une politique de recherche coordonnée, construction ex nihilo d'une politique RH, refonte nécessaire des SI, etc. Mais ce constat éclairé par l'audit et le rapport de l'IGAENR avait déjà été fait en toute lucidité par l'Université elle-même dans le document d'auto-évaluation demandé par l'AERES.

La vision assez négative donnée par la synthèse ne prend pas en compte les efforts considérables réalisés depuis quelques années et, surtout, n'offre pas vraiment de perspective d'avenir.

En fait, la déception ressentie vient, essentiellement de quatre problèmes.

1. Tout d'abord, la synthèse réalisée comporte un certain nombre d'*erreurs ponctuelles et fausses généralisations* qui donnent une idée déformée de la réalité. En voici quelques exemples.

Il est souligné à plusieurs reprises que « l'organigramme de direction montre une organisation peu lisible : le VP CS est chargé des partenariats publics/privés et c'est le VP CA qui est chargé de la recherche » (pp. 6 et 21). Or il a été expliqué tant par écrit que par oral que cette situation liée à des problèmes de statuts de l'Université avait pris fin et qu'elle n'avait au demeurant jamais suscité la moindre difficulté. Sur la stratégie en matière de formation, est dénoncée (p. 8) l'absence de régulation de l'offre : c'est oublier les lettres de cadrage mises à disposition du comité de visite et le travail parfois ardu réalisé avec les composantes dans le cadre de la préparation du contrat quadriennal. Il est également fait état d'un sous encadrement en lettres et langues qui correspond peut-être au discours tenu par tel ou tel mais aucunement à la réalité (sauf pour l'anglais). Quant aux faibles mutualisations qui existeraient au niveau du

PRES (p. 9), elles méconnaissent les réalisations du contrat quadriennal, notamment dans le domaine des lettres et des langues où la quasi totalité des diplômes de master seront co-habilités.

En matière de recherche, à lire la synthèse, les sources de financement, telles que UE, ANR, entreprises, semblent inexistantes alors que plusieurs unités de recherche (Magellan, UMR 5600, etc.) ont su les mobiliser. De même, contrairement à ce qui est affirmé p. 16, des équipes de recherche pilotent des programmes européens et internationaux. Quant à l'affirmation formulée dans la partie consacrée aux Relations Internationales (p. 16), selon laquelle « l'établissement n'a pas encore organisé une structure de réponse efficace aux appels d'offres internationaux », elle est contredite par ce qui est écrit au titre de la recherche (p. 5).

Au titre de la vie étudiante, la synthèse dénonce l'absence de structure de pilotage alors qu'existe un Bureau de la vie étudiante chargé précisément de cette mission, de même qu'elle regrette l'absence de Maison de l'étudiant alors qu'existe une Maison des associations dont l'objet est de rassembler les associations qui le souhaitent et de leur offrir un certain nombre de services. Par ailleurs, il est affirmé de façon générale que l'analyse systématique de l'insertion des jeunes diplômés semble insuffisante, ce qui est peut-être exact pour les licences généralistes, mais non pour les licences professionnelles et de façon générale pour les masters, une évaluation diplôme par diplôme étant réalisée.

En matière de gouvernance, on pourrait citer l'affirmation inexacte selon laquelle le comité stratégique qui réunit les membres extérieurs des différents conseils ne serait qu'une structure de discussion informelle : « elle n'est pas un lieu de production d'idées, d'orientation et il n'est pas envisagé, dans l'immédiat (sic) de faire évoluer le rôle de cette structure ». Au titre des RI, il est dit que le service serait placé « sous l'autorité directe du Président » « qui est responsable de l'administration dans ce domaine », alors que le service est dirigé par un Directeur universitaire assisté d'un Conseil et d'un responsable administratif. Il est tout aussi faux de dire que l'Université n'a pas de réelle politique concernant l'accueil des étudiants étrangers ou celui des sportifs de haut niveau (p. 14). Et l'on est stupéfait d'apprendre (p. 9) que le service des RI ne serait pas en mesure de prendre en charge tous les étudiants étrangers qui viennent dans le cadre de programmes Erasmus ou que l'essentiel des forces du service des RI serait consacré aux formations pour étudiants étrangers.

Les mêmes interrogations naissent de déclarations péremptoires sur une fonction RH qui resterait encore à construire ou une gestion prévisionnelle des emplois qui serait « embryonnaire », tout comme il est étonnant d'affirmer que le contrôleur de gestion représente un potentiel sous utilisé lorsque l'on sait que le poste est vacant depuis neuf mois, ou que le service statistiques ne l'est guère plus, alors qu'en relation directe avec le chargé de mission Pilotage il est notamment mobilisé par les instances politiques de l'établissement sur la réalisation du tableau de bord de pilotage stratégique.

2. De façon générale, la synthèse a tendance à *minimiser assez systématiquement les efforts entrepris* et, en toute hypothèse, à les juger insuffisants, sans tenir compte du passé de l'Université et de la nouvelle politique mise en œuvre. Peut-être est-ce parce qu'elle reprend parfois mot pour mot le document d'auto-évaluation dans sa partie constats et difficultés, sans faire état des stratégies élaborées et des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés (pourtant exposés dans le même document). On se contentera là encore de quelques exemples. L'absence de stratégie est souvent évoquée : on peut s'étonner que l'existence du plan stratégique élaboré par l'équipe présidentielle pour la durée de son mandat, débattu en assemblée générale et voté par les Conseils, soit à peine évoquée. Le fait que le plan soit revu chaque semestre par l'équipe présidentielle et qu'objectifs et moyens soient redéfinis à cette occasion n'est même pas mentionné. La synthèse recommande à la direction de s'appuyer clairement sur son administration dont l'encadrement est effectivement de grande qualité (p. 22) : c'est oublier que des binômes politiques

(vice-présidents ou chargés de mission) / administration ont été créés dans tous les grands secteurs (RH, RI, insertion-professionnalisation, système d'information, finances, scolarité et vie étudiante etc). S'il est important de souligner que le projet doit être partagé par l'ensemble de la communauté universitaire, il conviendrait d'évoquer tout ce qui a été fait en la matière : assemblées générales, commissions et groupes de travail, forum etc. On notera également le caractère très décevant des développements sur les RH, qui sous-estiment largement les efforts réalisés depuis trois ans, ou sur la filiale de valorisation, qui reprennent le constat des difficultés rencontrées mais font à peine allusion au business plan élaboré et mis en œuvre pour relancer ladite filiale. De même, il n'est pas fait état de la mutualisation de la collecte de la taxe d'apprentissage, des campagnes d'information sur les dons, en lien avec nos partenaires professionnels (dont la liste est visible sur le site web de l'Université, contrairement à ce qui est écrit dans la synthèse p.20) ou, surtout, des projets de fondation, notamment la Fondation pour l'égalité des chances, pourtant largement abordés lors des entretiens ; quant au projet sur le site de Montluc, associant, dans une logique de partenariat public / privé, formation professionnelle, formation continue et logement étudiant, il n'y est fait qu'une brève allusion.

On citera également au titre de l'offre de formation les passages sur l'insuffisance des mutualisations. La critique est exacte, mais les efforts considérables réalisés dans le cadre du prochain contrat auraient pu au moins être portés au crédit de l'Université : ils ne sont même pas évoqués. Quant à l'affirmation selon laquelle il n'y aurait aucune prise en compte de l'attractivité en termes d'effectifs étudiants pour la réalisation de l'offre de formation (p. 8), elle laisse pour le moins perplexe. Cette présentation conduit d'ailleurs à des contradictions puisque le projet pédagogique de Lyon 3 en matière d'organisation des licences, critiquée dans la synthèse, a été noté A+ par les experts formations de l'AERES. De même, on reproche à l'université de ne pas innover en matière de formation, suggérant la création d'un diplôme de traducteur spécialisé, alors même que cette demande a été effectuée et a reçu un avis favorable de l'AERES.

Les mêmes interrogations sont suscitées par des affirmations non étayées, telles que, à propos des diplômes délocalisés (p. 17), « le respect des garanties inscrites dans les conventions sur les enseignements donnés et la délivrance des diplômes doivent être vérifiés » ou à propos des formations (p. 8) « des doublons existent probablement (*sic*) sous des appellations différentes », ou encore au sujet de l'insertion et de la professionnalisation « le SCUJO-IP fait de notables efforts (*resic*) mais il manque un observatoire sur le devenir des étudiants », alors que l'Observatoire des formations et de l'insertion professionnelle existe déjà et a été renforcé avec une création de poste en janvier 2010, comme il a été expliqué aux experts lors de l'entretien. Les analyses produites par l'Observatoire ont été remises aux experts à cette occasion.

En outre, après avoir souligné le dynamisme de la politique culturelle, la synthèse conclut sur une note négative soulignant la prétendue fragilité du service fonctionnant avec un titulaire et des étudiants vacataires, alors que cette association contribue précisément au succès des actions menées. La même remarque pourrait être faite à propos du Pôle universitaire de proximité (p. 13). De même en matière de recherche les efforts entrepris sont relativisés ou passés sous silence (cf. en matière d'internationalisation, le réseau Dorish House).

Enfin, au-delà du cas particulier de l'Université Lyon 3, on peut s'interroger sur le sens d'affirmations telles que « au-delà des déclarations d'intention, les réalisations (de coopération avec les autres établissements du site, notamment avec Lyon 2) tardent à se concrétiser » (passant presque sous silence la création des collegium rapidement évoqués page 25 ou le travail commun réalisé dans le cadre du contrat quadriennal) ou encore, au titre de nos points faibles, « une stratégie en matière de PRES et de coopération avec les autres établissements qui peine à s'affirmer et fait écho aux difficultés du PRES de mobiliser sur des projets

communs, comme le Grand emprunt », alors qu'un VP PRES a été nommé à Lyon 3 et que d'autres instances citent l'efficacité du PRES Université de Lyon à propos du Plan Campus et du Grand Emprunt.

3. Un autre problème contribue à l'impression négative qui se dégage de la synthèse : le fait que *sont reprises parfois sans aucun recul critique les déclarations faites par telle ou telle personne auditionnée*. Les développements sur la stratégie en matière de vie étudiante sont à cet égard particulièrement troublants. Aucune vérification de la véracité des propos tenus, par exemple, sur le fonctionnement du FSDIE, n'a été faite. Au demeurant, ces développements sont en totale contradiction avec les conclusions et préconisations (p. 25 et 26) qui érigent en point fort « une vie étudiante de qualité, notamment en matière associative et culturelle ». Quant à l'affirmation selon laquelle « la promotion de la citoyenneté étudiante ne paraît pas être l'affaire de la communauté universitaire dans son ensemble (p. 13) », on se demande sur quels éléments concrets elle se fonde.

4. Cette façon de minimiser les efforts est parfois proche du dénigrement. En témoignent les développements sur le FSDIE (p. 13). Il est même question dans le titre comme dans le texte de « fonctionnement opaque ». Si les mots ont un sens, une telle affirmation est inadmissible, tout comme des propos tels que « une utilisation non conventionnelle » des fonds, ou « un fonctionnement insuffisamment défini » etc. La simple consultation des procédures mises en place aurait permis de constater que le fonctionnement de la commission et l'utilisation des fonds sont à la fois souples et transparents (cf. le Guide du FSDIE mis en ligne, l'audition systématique des porteurs de projet par la commission paritaire d'examen des dossiers, le suivi de la réalisation des projets retenus en CEVU et en CA par le BVE). On peut s'étonner que la synthèse prenne à son compte de tels propos, au demeurant erronés. Cette remarque est transposable à certains développements sur les RI ou (p. 22) à une affirmation telle que « la réorganisation de l'administration » (que la synthèse oublie d'ailleurs de mettre à l'actif de l'Université) « a donné également un espoir, mais qui laisse place à un certain désenchantement. La stratégie de l'établissement n'est pas clairement perçue par les personnels » : de qui parle-t-on ?

De façon générale, l'Université Jean Moulin connaît ses faiblesses, comme en témoigne le document d'auto-évaluation remis à l'AERES. Au-delà de constats qu'elle avait elle-même réalisés et des remèdes qu'elle a commencé à mettre en œuvre (curieusement présentés d'ailleurs comme des suggestions ou des préconisations), elle aurait souhaité que la synthèse lui apporte des pistes nouvelles de réflexions et, peut-être, de solutions. Si l'Université Jean Moulin est déçue par cette synthèse, elle n'en poursuivra pas moins ses efforts pour développer ses atouts (richesse de ses liens avec le monde socio-économique, force de son réseau international, diversité de son offre de formation, ouverture à des publics diversifiés, qualité de sa recherche) et devenir ainsi avec ses partenaires du PRES Université de Lyon Saint-Etienne un pôle de référence dans le domaine des SHS.

  
  
Hugues FULCHIRON YON 3



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université Jean Moulin Lyon 3 a eu lieu du 25 au 27 mai 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Gérard **Mary**, professeur des universités, Université de Reims.

## Ont participé à l'évaluation :

Edward **Anthony**, professeur des universités, Université de Provence

Denise **Flouzat**, professeur émérite des universités, Université Paris 1 - Panthéon - Sorbonne

Jacques **Delplancq**, Directeur délégué IBM France

Etienne **Douat**, Professeur des universités, Université de Montpellier 1

Eduardo **Gonzalez Calleja**, Professeur des universités, Université Carlos 3, Madrid

Paul **Méhu**, étudiant, Université de Bretagne occidentale

Jean **Ravon**, Secrétaire général de l'académie de Toulouse.

Hervé **Baussart**, délégué scientifique, et Michelle **Houpe**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

Delphine **Lecoindre** a assuré la PAO.